

**Unas reflexiones sobre el nuevo rol de los
directores de centros escolares en Francia.**

*Some thoughts on the new role
of school directors in France.*

François Malgouyres

REALIDAD Y REFLEXIÓN

Reality and Reflection

Año 12, No. 35
Year 12, Nr. 35

San Salvador, El Salvador, Centroamérica
San Salvador, El Salvador, Central America

Revista Cuatrimestral
Quarterly Journal

Mayo-Agosto 2012
May-August 2012

Unas reflexiones sobre el nuevo rol de los directores de centros escolares en Francia.

Some thoughts on the new role of school directors in France.

François Malgouyres

Ejecutivo del Ministerio francés de Educación, François Malgouyres fue director de instituto secundario (lycée) durante varios años. Doctorando en las universidades de Burdeos (Bordeaux), en Francia y de Río de Janeiro (UFRJ), en Brasil; trabaja en codirección sobre el federalismo educativo y los procesos de hibridación y de transferencia de modelos. Hace cuatro años que reside en Centroamérica (El Salvador), donde da clases en universidades salvadoreñas (ISEADE-FEPADE).

RESUMEN

El artículo aborda los cambios que ha experimentado la profesión de director de los centros escolares en Francia, desde la institución de la escuela laica, gratuita y obligatoria en 1882. Menciona dos corrientes de fondo, que han acarreado nuevas tareas y prerrogativas al oficio de los directivos de institutos de la educación pública. La primera corriente se basa en un movimiento de descentralización política y desconcentración administrativa de los servicios estatales que permitieron ambos agilizar las sinergias y facilitar los contactos, sobre todo con los actores políticos y empresarios locales, y la segunda que no excluye la primera, enmarca las políticas educativas en unidades y conjuntos más grandes y más abiertos, obligando a los centros educativos a reconsiderar las fronteras de su campo de acción e intervención. Concluye que el personal de educación tiene mucho que ganar de esta apertura al mundo y a sus riquezas educativas desconocidas e insospechadas, y que Francia, por su historia y tradiciones, debe conseguir mantener su calidad educativa enmarcada en una tradición larga y fructífera, en un sabio equilibrio, desgraciadamente precario, entre lo heredado y lo adquirido, entre lo castizo y lo importado. DESCRIPTORES: ESCUELAS-ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN, ESCUELAS-DISCIPLINA, EDUCACION-FRANCIA, ENSEÑANZA-REFORMA, EDUCACIÓN Y ESTADO.

ABSTRACT

The article discusses the changes experienced by the profession of schools in France, from the institution of secular education, free and compulsory in 1882. Name two bottom currents, which have led to new tasks and prerogatives to the office of the directors of institutes of public education. The first stream is based on a movement of political decentralization and administrative deconcentration of state services that allowed both facilitate synergies and facilitate

contacts, especially with political and local entrepreneurs, and the second does not exclude the first, frames the educational policies and joint units larger and more open, forcing schools to rethink the boundaries of their field of action and intervention. Staff concludes that education has much to gain from the opening to the world and its educational wealth unknown and unsuspected, and that France, its history and traditions, must be able to maintain educational quality framed in a long and fruitful tradition, a sage balance, unfortunately poor, between the inherited and the acquired, between the pure and the imported. DESCRIPTORS: SCHOOLS-ADMINISTRATION AND ORGANIZATION, SCHOOL-DISCIPLINE-FRANCE EDUCATION, SCHOOL-REFORM, EDUCATION AND STATE.

En Francia, las políticas nacionales en educación, diseñadas y fomentadas por la nación a través del Ministerio, han modificado en profundidad el papel que desempeña cada actor del sistema escolar. Observando el fenómeno en un período de más de un siglo, desde la institución de la escuela laica, gratuita y obligatoria en 1882¹, los cambios son patentes: nuevas funciones, nuevas tareas, nuevas misiones. En este artículo pondré de manifiesto la evolución de las políticas educativas y su impacto en los centros escolares, con una presentación más enfocada en el personal directivo de las escuelas² públicas³ francesas.

Si queremos mencionar una profesión que ha experimentado profundos cambios, es la de director de centros escolares. Ahora, esta profesión, en la encrucijada de varios grupos de presión y opinión, se ha vuelto muy sensible a los cambios políticos y sociales a nivel nacional y continental.

En los años setenta, un director de instituto era principalmente un agente estatal, servidor público, leal a la nación y a la república. Su tarea principal, más allá de las funciones internas de organización, era garantizar la aplicación de la Ley de la República. El centralismo francés, en particular en educación, no le otorgaba la

contratación del personal docente, ni la orientación y definición de la política general educativa⁴. Detentor de los valores de la república, mandaba para que todos respetaran y cumplieran, (docentes, estudiantes, padres de familia) los ideales de laicismo, de excelencia, de igualdad⁵ y de libertad de pensamiento.

Dos corrientes de fondo, aparentemente contradictorias, han acarreado nuevas tareas y prerrogativas al oficio de los directivos de institutos de la educación pública (y privada en cierta medida). La primera corriente se basa en un movimiento de descentralización política⁶ y desconcentración administrativa⁷ de los servicios estatales que permitieron ambos agilizar las sinergias y facilitar los contactos, sobre todo con los actores políticos y empresarios locales. La segunda corriente, que no excluye la primera, enmarca las políticas educativas en unidades y conjuntos más grandes y más abiertos, obligando a los centros educativos a reconsiderar las fronteras de su campo de acción e intervención.

En primer lugar se trata de la implementación de políticas y programas educativos comunes procedentes de la Unión Europea (UE), como Leonardo⁸, Comenius⁹, Erasmus¹⁰...). Con estos

programas de intercambios de centros o de hermanamientos de escuelas, los docentes se vieron así involucrados y obligados a adaptar sus planes de estudio, sus proyectos educativos, tomando en cuenta estos nuevos interlocutores.

Por su parte, los directores tienden a interesarse por los sistemas de los países vecinos, buscando nuevos socios educativos más allá de las fronteras de Francia. En cuanto a los alumnos, calificaría yo estos programas como la mayor aventura educativa del continente europeo. Con la convalidación de diplomas entre universidades de países diferentes y un sistema de becas fuerte, millares de alumnos y estudiantes descubren nuevas culturas y lenguas siguiendo estudios y validando formaciones.

Sesenta y cinco años después del final de la Segunda Guerra Mundial, los países europeos ahuyentan otro conflicto armado al basar las políticas continentales en el descubrimiento, la cultura y la intercomprensión de los pueblos, mediante el vínculo educativo, sobre todo cuando se trata de países como Francia, Alemania y el Reino Unido, que pelearon siglos y siglos los unos contra los otros. Por eso, es el deber del director de institutos el de favorecer estos acercamientos lingüísticos y culturales.

La vertiente humanista de la Unión Europea de los padres fundadores (los franceses Jean Monnet y Robert Schuman, el alemán Konrad Adenauer y el italiano Alcide de Gasperi) viene sin embargo contrarrestada por la visión actual neoliberal que se lleva a cabo particularmente en los campos

económicos. La crisis financiera actual podría seguramente demostrarlo.

Aunque los países europeos distan mucho de las políticas educativas neoliberales de los Estados Unidos o de algunos países latinoamericanos, notamos un cambio de perspectiva en educación, ya que el director tiene que manejar ahora conceptos vinculados con la rentabilidad y el costo.

El dinero invertido" por el Estado debe ser productivo. El concepto de capital humano, aunque el término casi nunca se utiliza en el sistema educativo francés, ha hecho su entrada en el funcionamiento de los centros educativos. Este concepto choca en un país como Francia, que todavía fundamenta parte de su sistema educativo en los ideales del Siglo de las Luces.

Choca a un director de instituto, cuando además esta gestión de capital humano va relacionada con un grado mayor o menor de autonomía que se le concederá al centro. Es de notar sin embargo que esta ola neoliberal no es tan profunda en Francia como en otros países de la Unión Europea, por ser las resistencias del cuerpo docente, de los intelectuales, filósofos y políticos fuertes.

Esta unión *a priori* antinatural, entre la lealtad-igualdad republicana y la puesta en competencia de los centros educativos, es, para un director de instituto, complicada en su gestionar. Se encuentra dividida entre dos conceptos que le parecen radicalmente antinómicos; el uno, arraigado en la tradición económica anglosajona; el otro en el republicanismo centralista y jacobino francés.

Además, el director siente que se vuelve el pelee administrativo de reformas políticas, pragmáticas y cambiantes según el Gobierno que dirige el país, teniendo la impresión de que se le ha despojado de su verdadera meta: ser el primer pedagogo del instituto (¡El ministro predica lo contrario!).

Los directivos se sienten cada vez más responsables sin tener mayor control del destino de su centro. He aquí la paradoja. Un director no puede contratar a los profesores, pero debe gestionarlos con ayuda y apoyo cuando el trabajo de estos es deficiente. Un director tiene que saber valorar las especificidades de su centro, pero las políticas educativas son nacionales y los programas también. Un director debe saber cómo federar al cuerpo docente, impulsando proyectos innovadores y relacionados con la realidad educativa, social y cultural del centro; pero estos proyectos deben enmarcarse en proyectos regionales y nacionales, que a veces no cuajan de ningún modo con los lineamientos locales.

Las contradicciones de las políticas educativas en Francia han creado esta situación algo híbrida y paradójica, que coloca a los líderes, educativos en situaciones complejas de manejar. Ellos luchan por emerger como verdaderos líderes pero las tomas de decisiones se encuentran finalmente fragmentadas entre varios protagonistas, mientras que la autonomía suponía simplificarlo todo.

A pesar de ello, se infunde en las altas esferas políticas la idea de que la autonomía de los centros educativos y por

consiguiente de los personales directivos se ha fortalecido en estos últimos veinte años. Esto es finalmente una ilusión, un espejismo, porque para los directores de centros escolares la proximidad y la multiplicación de interlocutores han multiplicado los mecanismos y procesos de control.

De la misma manera, se deja pensar que la independencia de los docentes es hoy patente e irreversible. Esta independencia pedagógica es, sin embargo, cada vez más sujeta a macropolíticas educativas europeas o internacionales (Unión Europea, UNESCO, OCDE) como la enseñanza por competencias, que ha metido al cuerpo docente en el laberinto del minotauro, por ser tan complicada de implementar, o la aplicación del marco europeo de competencias en lengua (UE).

Estos programas supranacionales tienen como efecto armonizar las prácticas, pero tienden también a suprimir o debilitar la iniciativa, la creatividad y la innovación del docente. Bajo el argumento, para mí falaz, de una mayor autonomía pedagógica, los centros educativos, cuyo líder máximo debería ser el cuerpo directivo, pierden su consistencia, su originalidad, su independencia y parte de su liderazgo pedagógico.

La armonización de los procesos y el acercamiento al nivel de la Unión Europea de las políticas educativas han contribuido indudablemente a dar mayor transparencia a los sistemas de educación y también a mejorar su comprensión y su comparación. Sin embargo, la comparación, mediante la creación de herramientas convergentes,

también puede ser fuente engañosa. ¿Todo es comparable: Francia con Dinamarca, Dinamarca con Bulgaria?

Al ubicar las políticas educativas en conjuntos armonizados cada vez más vastos, ¿todavía somos capaces de dirigir una mirada crítica y constructiva sobre nuestras propias prácticas cotidianas y locales, sobre nuestra realidad educativa?

Los personales de educación (docentes y directivos) tienen sin duda mucho que ganar de esta apertura al mundo y a sus riquezas educativas desconocidas e insospechadas. Por eso no podemos zanjar definitivamente el dilema acerca de las políticas educativas supranacionales, que por un lado favorecen la comprensión internacional, promueven los intercambios y el multiculturalismo; y por otro, en contextos de políticas globalizadas generan frustración, disociando las realidades de los hombres en su labor cotidiana de las realidades educativas, en particular cuando vienen pregonadas por entidades políticas, que en educación abogan por valores neoliberales falsamente neutros, reduciendo el papel del Estado a un solo operador técnico-comercial.

Francia, por su historia y tradiciones, debe conseguir mantener su calidad educativa enmarcada en una tradición larga y fructífera, sin rechazar tampoco los aportes exteriores que acercan a los pueblos y ayudan a comprender el mundo y la naturaleza humana. En eso radica el reto educativo de mañana: en un sabio equilibrio, desgraciadamente precario, entre lo heredado y lo adquirido, entre lo castizo y lo importado.

Notas y Referencias

- ¹ "Leyes Jules Ferry de 1882" sobre la Instrucción pública, gratuita, obligatoria y laica. La escuela francesa se fundamenta todavía sobre esta ley.
- ² En Francia, tres palabras definen la enseñanza primaria y secundaria. "L'école" remite a la escuela parvularia y primaria que corre de los 2 a los 11 años. Luego la enseñanza secundaria se divide en dos. Primero "le collège" para los alumnos de 11 a 15 años y luego "le lycée" para los alumnos de 15 a 18 años. Los directores también llevan un nombre diferente según el grado que gestionan: "le directeur" para las escuelas primarias, "le principal" para los "collèges" y "le proviseur" para los "lycées". Esta clasificación se remonta a la época napoleónica (principio del siglo XIX). No se hace léxicamente diferencia alguna entre el sistema de enseñanza público y el de enseñanza privado. En este artículo, por comodidad, emplearé la palabra "centro escolar", que abarcará la totalidad de la enseñanza primaria y secundaria; la palabra instituto, para la enseñanza secundaria; y me referiré a los directores o personal directivo de forma indistinta para todo el sistema.
- ³ En Francia, la mayoría de las escuelas son públicas, gestionadas a partir del Ministerio para los personales docentes, y de las regiones y departamentos para el mantenimiento de los edificios y los presupuestos de funcionamiento. Sigue siendo el sistema francés muy centralizado al nivel de las políticas educativas recordando que "la República es Una e Indivisible", que no puede haber disparidades, diferencias, desigualdades en ningún punto del territorio francés. El Estado neutro e imparcial es considerado el único apto para proporcionar dicha igualdad a todos sus ciudadanos.
- ⁴ Los docentes siguen siendo contratados por concurso nacional (Oposiciones) por el Ministerio de Educación Nacional. De la misma manera se contratan a los directores de

institutos secundarios con un concurso nacional, diferente de el del cuerpo docente. El que se presenta debe ser ya funcionario de Estado para matricularse. Por ley, el director de instituto forma parte del cuerpo ejecutivo del ministerio de Educación, con el sueldo relacionado a dicha posición jerárquica ejecutiva en el seno de la función pública francesa del Estado.

- ⁵ Hoy está muy de moda hablar de equidad. Sería interesante equiparar este término con el de "igualdad". En mi opinión este último término permite no descartar el alcance filosófico y ético de la educación y lo coloca además en su entorno republicano heredado de la Revolución francesa de 1789.
- ⁶ « Leyes Deferre 1982-1983 ». [Loi n°82-213 du 2 mars 1982 - Loi n°83-663 du 22 juillet 1983] y reforma constitucional de 2003.
- ⁷ La descentralización se refiere a los órganos electos (Cámara de diputados y Senado) que delegan poderes a asambleas regionales o departamentales. La desconcentración se refiere a órganos administrativos que delegan poderes administrativos bajo el poder no del ministro sino de los altos funcionarios del Estado.
- ⁸ Leonardo: El programa tiene como objetivo mejorar la competitividad del mercado de trabajo europeo, ayudando a los ciudadanos europeos a adquirir nuevas habilidades. El programa acoge a los alumnos en su formación profesional inicial y a los profesionales de la educación y formación profesional.
- ⁹ Comenius: La acción Comenius es un tipo de ayudantía lingüística. Consiste en la realización de prácticas docentes en centros no universitarios de países europeos. De este modo, el futuro docente adquiere una experiencia única, ya que entra en contacto con la cultura y la lengua que va a enseñar *in situ*.

¹⁰ Erasmus: Orientado a la enseñanza superior, los estudiantes seleccionados para el programa Erasmus cursarán sus estudios durante un periodo de entre tres meses y un año en otro país europeo que computarán, y serán reconocidos en su universidad de origen una vez regresen.

¹¹ Queda pendiente la pregunta si se "invierte" en educación, dado que se va creando un nexo indisoluble con el concepto de rentabilidad.

Bibliografía

Barrère Anne (2006). *Sociologie des chefs d'établissement: les managers de la République*. Paris: PUF – Presses Universitaires de France.

Gauthier Pierre-Louis. *El sistema educativo francés*. Centre International d'Études Pédagogiques (CIEP-Sèves).

http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/biblioteca/l_7171/enLinea/5.pdf- Estructura del sistema educativo en Francia – resumen.

http://www.dgb.sep.gob.mx/tramites/revalidacion/Estruc_sist_edu/Estud-FRANCIA.pdf

La dirección de centros educativos en Europa:

http://www.ite.educacion.es/formacion/material/es/92/cd/unidad_11/11_2.htm

Mallet Daniel, Lefebvre Etienne, Vandevoorde Pierre (2009). *Le collège et le lycée publics: Le chef d'établissement dans l'institution*. Paris: Éditions Berger-Levrault.

Pointereau Donatelle & De Saint-Do Yves (2010). *Rôle pédagogique du chef d'établissement: Nouvelles missions, nouveaux outils*. Paris: Éditions Berger-Levrault.